

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 17920111150689

UDC _____



厦门大学

硕士学位论文

G 公司出口销售业务流程再造研究

A Study on Export Sales Business Process Reengineering in
Company G

顾灵臻

指导教师姓名: 吴 翀 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2014 年 7 月

论文答辩日期: 2014 年 9 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 7 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

无论是全球工业迅猛发展对金属切削的需求，还是企业为了提高自身竞争优势的需要，高精密切削刀具制造与销售越来越受到金属切削业的高度重视。如何在当代国际化市场的竞争中，优化刀具销售管理体系，降低销售运作成本，加快对新兴刀具需求的响应能力，已成为国内企业打造核心竞争力的重大战略性问题。论文从业务流程再造这一重要管理课题入手，对切削刀具销售系统以及核心销售业务流程进行全面、系统的分析与研究。本文采用案例研究法、实地调研、成本比较等方法，主要研究 G 公司在大规模扩产后，如何通过对硬质合金切削刀具出口销售业务流程的重新规划与再设计，将金属切削工程系统地纳入企业运作，以优化企业经营，提升产品与服务综合竞争力。

论文包括五个章节内容：第一章，介绍现代钨行业背景与国际贸易发展形势，引出 G 公司发展面临的挑战。第二章，阐述业务流程再造理论、方法、实施步骤以及注意事项，为 G 公司切削刀具出口销售业务流程再造奠定理论基础。第三章，分析 G 公司所处竞争环境，分析切削刀具出口销售业务流程存在的问题与根本原因。第四章，明确销售业务流程再造的目标、方法，设计 G 公司切削刀具出口销售业务流程再造方案，分析并预测实施的效果，评估实施过程中存在的潜在风险并制定相关保障措施。第五章，研究总结，结论表明：业务流程再造有助于提升企业核心竞争力，提高企业运作效率、降低运作成本、实现企业利润增长。业务流程再造整个过程须和企业经营战略紧密联系。此外，对出口销售流程的再设计以及信息系统的构建，不仅能够提高客户满意度，还能提升企业的综合管理水平。论文的研究能为类似的高科技资源依赖型制造企业，构建工业产品出口销售与管理的体系，提供理论支持和切实可行的运作途径。

关键词：流程再造；客户导向；价值增值

Abstract

Whether it is the increasing metal cutting demand from rapid development of global industry, or as the need of enhancing competitive advantage of a company, high-precision cutting tool manufacturing and sales are more and more highly valued in metal cutting industry. It becomes the strategic issue of core competitiveness for domestic enterprises on how to optimize tool sales management system, reduces the costs of sales operation, and accelerate the response to emerging new tools demand in international market. The study starts from the important theory of BPR, analysis and systematic research on the cutting tool system and key sales business processes. By using case studies, field research, cost comparison methods etc., the study research how to enhance the quality of product and service by planning and re-designing of solid carbide cutting tool export sales business process in G Company, systematically add metal cutting engineering to optimize operationa and enhance the overall competitiveness, after large expansion of production.

The study consists of five chapters: The first chapter introduces the background of modern tungsten industry and international trade development, showing the challenges of G Company development. The second chapter describes the BPR theory, methods, implementation steps and precautions, laying the theoretical foundation of BPR for cutting tool export sales of G Company. The third chapter analyzes the competitive environment of G Company, analyzes the problems and reasons in cutting tool export sales process. The forth chapter sets exact BPR objectives, methods, designs the BPR proposal of cutting tool export sales, analyzes and predicts the effect of implementation, then proposes potential risk and related safeguards. The fifth chapter is research summary. Conclusion shows: BPR helps to improve the core competitiveness of enterprise, improve operational efficiency, reduce operating costs as well as achieve profit growth. The whole process of BPR must be closely linked to enterprise's operation strategy. Besides, the re-design of export sales process and the build of information system, not only improve customer satisfaction, but also improve the overall management level. The study can provide theoretical support and practical way of operation for similar high-tech manufacturers, to set up the industrial product export sales and management system.

Keywords: Business Process Reengineering; Customer-Oriented; Value-added

目 录	
第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究目的	2
第三节 研究方法与主要内容	3
第二章 相关理论综述	5
第一节 业务流程再造理论的基本思想	5
第二节 业务流程再造的方法和步骤	6
第三章 G 公司出口销售业务流程管理现状与问题分析	10
第一节 我国钨制品行业现状与发展趋势	10
一、我国钨制品行业现状	10
二、硬质合金切削刀具领域预期发展趋势	11
第二节 G 公司概况	13
一、G 公司外部竞争环境分析	15
二、G 公司内部经营战略分析	19
三、G 公司原销售管理体系	22
第三节 G 公司切削刀具出口销售业务流程	23
一、原出口销售业务流程分析	24
二、关键业务流程选择	26
第四节 G 公司出口销售业务流程存在的问题	34
一、审批流程存在冗余	35
二、跨职能部门沟通不顺畅	35
三、销售内部竞争激烈导致资源共享效果不佳	38
四、对客户需求响应速度慢	39
第五节 存在问题的原因分析	40
一、人员方面	41
二、流程方面	42
三、布局方面	43
四、信息技术方面	43
第六节 本章小结	44

第四章 G 公司出口销售业务流程再造的设计与实施研究	45
第一节 流程再造的目的和方法	45
一、流程再造的目的	45
二、流程再造的方法	46
第二节 G 公司出口销售业务流程再造框架设计	46
一、销售业务流程再造设计框架	46
二、销售业务流程再造具体内容	48
第三节 出口销售业务流程再造的实施步骤	63
一、组建变革团队	63
二、出口销售业务流程再造的总体规则	64
三、出口业务拓展流程再造的实施	65
第四节 出口销售业务流程再造的效果预测与分析	68
一、流程周期缩短	68
二、运作成本降低	69
三、完善切削刀具出口销售管理体系	75
四、建立动态销售预测与管理机制	76
五、组织结构优化	78
第五节 出口销售业务拓展流程再造实施的保障措施	79
一、企业文化的保障性措施	80
二、绩效管理的保障性措施	80
三、信息技术应用的保障性措施	81
四、信用资信的保障性措施	82
第六节 本章小结	82
第五章 结论与展望	84
第一节 结论	84
第二节 展望	86
参考文献	88
致谢	90

Contents

1 Introduction	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Motivation	2
1.3 Research Methodology and Contents	3
2 Review of Relevant Theories	5
2.1 The Basic Idea of BPR	5
2.2 The Method and Procedure of BPR.....	6
3 The Export Sales Business Process Management Status and Analysis of G Company.....	10
3.1 The Situation and Trend of China's Tungsten Products Industry.....	10
3.1.1 The Status of China's Tungsten Products Industry	10
3.1.2 The Predicting Development of Solid Carbide Cutting Tools Field.....	11
3.2 The Development of G Company.....	13
3.2.1 Analysis of G Company's External Environment.....	15
3.2.2 The Analysis of G Company's Internal Operation Strategy.....	19
3.2.3 The Previous Sales Management System in G Company	22
3.3 The Situation of G Company's Export Sale Business Process	23
3.3.1 Analysis of Previous Export Sales Business Process Analysis	24
3.3.2 The Selecting of Key Business Process.....	26
3.4 The Problems of Export Sale Business Process in G Company	34
3.4.1 Redundant Parts in Approval Process.....	35
3.4.2 Cross-functional Dept. Communication Not Smooth	35
3.4.3 The Ineffective Resource Sharing Due to Fierce Sales Internal Competition.....	38
3.4.4 The Slow Speed of Response to Customer Demand.....	39
3.5 Analysis of Reasons for Problems	40
3.5.1 The Aspect of People	41
3.5.2 The Aspect of Process	42
3.5.3 The Aspect of Layout.....	43

3.5.4 The Aspect of IT	43
3.6 Summary	44
4 The BPR Research of G Company's Export Sales Business Design and Implementation.....	45
4.1 The Purpose and Methods of BPR.....	45
4.1.1 The Purpose of BPR.....	45
4.1.2 The Methods of BPR.....	46
4.2 The Framework of G Company's Export Sales BPR.....	46
4.2.1 The Framework of BPR Design	46
4.2.2 The Content of BPR	48
4.3 The Implementation of Export Sales BPR.....	63
4.3.1 BPR Team Building	63
4.3.2 The Principle of BPR	64
4.3.3 The Implementation of BPR.....	65
4.4 The Effect Forecast and Analysis of Export Sales BPR.....	68
4.4.1 Less Process Cycle Time.....	68
4.4.2 Reduce Operating Cost	69
4.4.3 The Improvement of Cutting Tool Export Sales Management System ..	75
4.4.4 Create A Dynamic Sales Forecasting and Management Mechanism	76
4.4.5 The Improvement of Organizational Structure	78
4.5 The Guarantee for Implementation of BPR	79
4.5.1 The Corporate Culture Guarantee Measures.....	80
4.5.2 The Performance Management Guarantee Measures	80
4.5.3 The IT Application Guarantee Measures	81
4.5.4 The Credit Management Guarantee Measures.....	82
4.6 Summary	82
5 Conclusion and Expectation	84
5.1 Conclusion.....	84
5.2 Expectation	86
References	88
Acknowledgments	90

第一章 绪论

第一节 研究背景

随着当代工业迅猛发展与经济全球化的发展,我国硬质合金切削刀具市场竞争也日趋激烈。为客户提供系统的高精密制造刀具配套和解决方案,提高客户切削效率降低制造成本,实现快速交货,逐渐成为切削刀具行业需求趋势,因此,在国际贸易往来中,对刀具制造企业提出了更高的要求。计划经济下“我制造什么产品你就购买什么产品”,以及单纯制造高质量刀具已远远不能满足国际市场在航天、电子、军工、冶金、石油等领域制造商的需求。在这样的需求环境下,全球范围内的切削刀具制造企业开始涌现一些如:完整工具系统(CTS, Complete Tooling System),交钥匙工程解决方案(TES, Turnkey Engineering Solution),刀具管理系统(TMS, Tool Management System),金属切削完整工程(TEOMc', Total Engineering of Metal Cutting)等的刀具供应与服务,为最大程度的降低企业成本,为客户提供集成化的服务和整体的解决方案。客户需求的多样性、易变性对硬质合金切削刀具的销售、标准化及批量生产提出了更高的要求。市场竞争如此激烈,要求制造商对市场的多样性需求做出快速反应,为客户提供更全面综合性的服务使制造商面临更艰巨的挑战与机遇。在市场对切削刀具制造多元化需求的形势下,制造商如何快速提供产品,并对客户需求及时、有效、系统地进行集成化的服务,提高客户满意度与忠诚度,这是本文研究的出发点。

中国拥有世界最多的钨矿储量,中国的钨矿储量约占世界钨矿总储量的 58.95%,中国生产了约占世界总产量 85%的钨矿石^[1]。从出口角度来看,我国的钨资源供应满足世界钨资源的大部分需求。然而,在我国钨制品出口结构中,初级产品占到了出口总量的 75%以上^[2]。尽管中国硬质合金产业经过 50 多年的发展,但还不是硬质合金强国,主要表现在技术创新薄弱、生产工艺稳定性和产品性能稳定性较差、产品结构严重不合理,中低档产品比重过高,深加工能力不足,缺乏配套技术,高端产品较少等方面。据统计,十一五期间,我国的国产硬质合金刀具在国内市场占有率稳定在 65%以上,但刀具产品主要以中、低端为主,高档刀具仍需大

量进口^[3]。由于国内硬质合金切削刀具制造以中、低端为主，加之产能过剩，国外市场纷纷对我国硬质合金刀具竞相压价，国内刀具出口为争夺市场出现价格恶性竞争，这不仅不利于我国硬质合金刀具产业的发展和钨制品高端刀具品质的提升，更重要的是扰乱了行业秩序，国内硬质合金切削刀具行业也面临着新的变革。现代硬质合金切削刀具行业提供的是综合产品和集成化的服务，针对特定工件材料和加工工艺的切削刀具的设计和制造，通过专业化的运作与技术服务，提高切削刀具利用率，极大地降低终端客户在刀具切削领域的直接加工成本，为客户创造价值的同时为公司创造利润。刀具制造企业如何在海外市场发展长期战略合作伙伴，建立经销商发展海外市场供应网络，有效帮助终端客户提高切削效率、降低运营成本，提升企业竞争力，这是刀具制造企业在海外市场提升业绩的关键因素。

近几年随着钨资源的开采与利用，深加工领域准入门槛降低，国内小型加工作坊也日益兴起，参与竞争的企业越来越多，而国内外客户对切削领域的需求日益多元化，航空航天、汽车以及 3C 小零件加工领域产品更新换代日益加快，如何在这种环境下实现企业持续性的增长是切削刀具制造企业亟需解决的问题。

第二节 研究目的

鉴于国内硬质合金切削刀具市场的现状和特点——质量性能较差、稳定性不好，高端产品主要依赖进口，仿制为主，自主设计开发能力薄弱，难以提供完整的零部件加工方案等，G 公司致力于精密工具的国产化，将创国内精密刀具行业领先作为使命。G 公司是早期进入钨制品行业的国家级中外合资的高新技术企业之一。在钨制品销售方面，G 公司的钨材料和合金产品的品质在国内外有着“中国劳斯莱斯”的美誉，但在销售产品组合上，钨制品原料与合金半成品销售占绝大多数比例，高精密切削刀具投资巨大但销售业绩增长缓慢，如何在复杂的市场环境中继续开拓高精密硬质合金切削刀具市场，快速扩大高端钨制品的制造与销售成为迫在眉睫的事情。

在近 5 年内，G 公司投资约 11 个亿扩充钨制品生产产能，尤其是 2010、2011 两年投资约 8.77 亿，其中 7.10 亿用于刀具类产品的开发投资。然而，销售产品组合结构以初、中级钨制品为主，刀具销售总额仅占公司销售收入约 4%。这与公司的投资产出期望以及战略规划高端精密刀具发展仍有较大差距。而且，随着

业务发展的需要，G 公司切削刀具业务即将面对更为激烈的国际市场竞争。G 公司虽拥有雄厚的钨矿资源和运作资金，庞大的运营团队，精湛的钨制品制造工艺，良好的销售团队，但切削刀具销售业务流程的不顺畅，在一定程度上制约了公司切削刀具业务的进一步拓展。

业务流程再造是企业经营活动中，对自身的业务流程作根本性的思考和彻底的再设计，运用信息技术适应不断变化的市场环境，使企业在成本、质量、服务和速度等方面获得巨大改善的重要手段。论文结合 G 公司的实际情况，运用所学的 MBA 知识和业务流程再造的变革思想和理论，对公司的经营战略、销售职能和切削刀具系统管理等多个环节进行探讨，对公司切削刀具出口销售业务流程进行创新和再造，整合销售资源，提升公司运作效率，降低经营成本，完善运作组织结构，最终实现提高企业的销售额、利润率与可持续发展的目的。研究和实施 G 公司切削刀具出口销售业务流程再造，能为类似的高科技资源依赖型制造企业，构建工业产品出口销售与管理的体系，提供理论支持和切实可行的运作途径。

第三节 研究方法 with 主要内容

本文采用案例分析法、实地调研以及成本比较法等研究方法进行研究。论文以 G 公司切削刀具出口销售业务流程为研究对象，从整理国内、外业务流程再造核心理论和实践案例出发，结合 G 公司所在行业的背景、公司运营现状，对公司切削刀具出口销售关键业务流程中的问题进行诊断与分析，通过和导师、公司领导层、同事以及 MBA 同学的积极沟通与交流，获取较为全面的信息，研究业务流程再造，结合所学的 MBA 课程理论和相关案例，提出可行性解决方案。

在评估业务流程再造效果的过程中，论文采用 ESIA 原则对原出口销售业务流程进行清除、简化、整合与自动化步骤，打破传统职能型组织结构，建立全新的过程型组织结构，使公司在成本、质量、服务和速度等方面获得巨大改善。业务流程再造的全过程与效果评估，与 ASME 表相结合，通过对出口销售核心业务流程再造前与再造后的运作过程中所产生的人力成本、物力成本、机会成本以及费用等数据进行统计与对比分析，选取业务流程再造最优方案。

在本文研究的过程中，主要包括五部分内容：

第一章，绪论，阐述本文研究的背景、目的、研究方法与主要内容。分析目前钨行业背景与国际贸易发展形势，引出 G 公司发展所面临的挑战，以及论文研究的目的、主要内容与研究方法。

第二章，相关理论研究综述，详细阐述业务流程再造理论、方法、实施步骤以及相关注意事项，为 G 公司切削刀具出口销售业务流程再造奠定理论基础。

第三章，回顾国内钨制品行业现状与发展趋势，分析 G 公司所处钨制品行业竞争环境；介绍 G 公司内部经营战略与原销售管理体系，详细阐述切削刀具出口销售业务流程，分析流程中存在的问题，细致分析产生问题的原因。

第四章，G 公司出口销售业务流程再造研究，明确销售业务流程再造的目标、方法，由此设计 G 公司切削刀具出口销售业务流程再造框架和再造的具体内容，预测并分析实施的效果，并提出实施该业务流程再造方案过程中存在的潜在风险以及相关保障措施。

第五章，结论与展望，对 G 公司切削刀具出口销售业务流程再造研究方案进行总结，展望未来行业发展趋势与业务流程再造前景。

论文研究框架思路如图 1-1 所示。

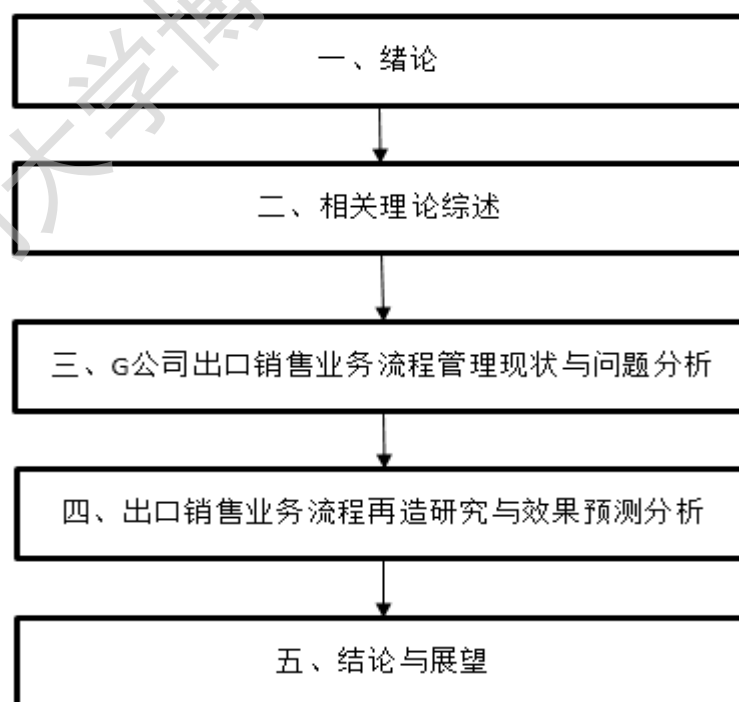


图 1-1：论文研究框架

资料来源：笔者自制

第二章 相关理论综述

第一节 业务流程再造理论的基本思想

企业流程再造是 20 世纪 80 年代初起源于美国的一种管理理念和思想，是美国主要工业企业在全面学习日本制造业全面质量管理（Total Quality Management）、精益生产（Lean Production）、准时制生产（Just-In-Time）、零缺陷（Zero Defect）等优秀管理经验的基础上发展起来的一种全面变革企业经营管理、提高企业整理竞争力的管理理论、思想。^[4]

从亚当·斯密在《国民财富的性质和原因的分析》中首次提出劳动分工的原理以来，亨利·福特将劳动分工的概念运用到汽车制造上，设计出世界上第一条汽车生产流水线，艾尔弗雷德·斯隆则在此基础上将劳动分工的理论应用于管理部门的专业人员之中，促进劳动分工在管理领域的发展，实现汽车行业的“大规模生产”。然而在 20 世纪 90 年代，劳动分工的规则受到了挑战。规模庞大的企业，由于整体工作任务被组织架构拆解，工作效率日渐低下，加之企业所处的商业环境发生了翻天覆地的变化，以顾客、竞争、变化三大影响要素引起企业经理人的普遍关注。

美国哈佛大学博士迈克尔·哈默（Michael Hammer）和 CSC Index 顾问公司总裁詹姆斯·钱皮（James Champy）在广泛深入的调研中发现一些公司通过较大幅度地改变自身的工作方法而在一个或多个领域取得惊人的成就，1990 年，迈克尔·哈默首次在《哈佛商业评论》上发表的文章《重组工作：不要自动化改造，而是彻底铲除》（Reengineering work: Don't Automate, But Obliterate）中提出“为使客户价值最大化，企业应当重新思考其现有业务流程”^[5]。并于 1993 年，二人在其著作《公司重组：企业革命的宣言》一书中，首次提出经典的业务流程再造的定义：“对企业的业务流程（Process）进行根本性（Fundamental）的再思考和彻底性的再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面戏剧性的（Dramatic）改善，使企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代化企业经营环境”。^[5]

该定义道出流程再造的核心思想：“根本性的再思考”、“彻底性的再设计”、“戏剧性的变化”和“以流程为对象”。流程再造的基本原则：以顾客为导向、以流程为中心、坚持以人为本的团队式管理。

虽然哈默和钱皮对业务流程再造定义已提出约 20 年，但业务流程再造的基本原则仍适用于现代企业：

业务流程再造的出发点——以满足市场客户需求为导向。

在市场经济环境下，企业的一切价值创造与价值实现均起源于客户的需求，企业的产品和服务是满足客户需求的一种手段。企业业务流程再造是企业内、外部环境变化共同作用的结果，其直接驱动力是企业需要更好更快地满足客户和市场不断变化的需求，以达到企业可持续的发展与盈利性的增长。任何流程的设计和实施都必须以满足客户需求为标准，以顾客为中心，这是流程再造成功的保证。

业务流程再造的对象——企业流程。

流程，就是指一系列的、连续的、有规律的活动，这些活动以特定的方式进行，并导致特定结果的产生。^[6] 流程包括输入、供应商、流程过程、流程执行者、输出、客户这六个环节。对业务流程的再造，即是对流程中各环节的再设计与重组，实现价值的创造。

业务流程再造的目标——为企业创造价值。

企业的资源是有限的。企业通过对其业务流程的再造，有限资源的整合，增加了企业业务流程的柔性运作和提高适应环境的能力，加快对市场变化的响应速度，提升运作效率，降低运作成本，提升企业核心竞争力，为企业创造更多地收益与利润，实现企业运作价值的创造。

第二节 业务流程再造的方法和步骤

在对流程进行再造时，出于所涉及问题的重要性和对风险的规避心理的考虑，通常将流程再造分为以下两种方法：

渐进式再造法：辨析理解现有流程，系统地在现有流程基础上创建提供所需产出的新流程^[4]。这种方式优点在于可以一点一点累积实现改变，能够稳定取得一定的成效，且对正常运营干扰较小，改造风险较低。

全新设计法：从根本上重新考虑产品或服务的提供方式，零起点设计新流程^[4]。此方式优点在于抛开原流程中所隐含的全部假设，从根本上重新思考企业的经营方式。这种方式较渐进式再造法复杂，一般没有规律可循，但提供了绩效飞跃的可能性，使所求的结果成倍的变化。然而据相关调查显示，在盛行对流程进

行全新设计法流程再造的美国，流程再造项目的失败率高达 70%以上。

企业流程再造在综合考虑自身经营战略、商业模式、企业文化、风险规避等方面后，确认适合的业务流程再造方法，通常需要以下 7 个核心步骤，如图 2-1。

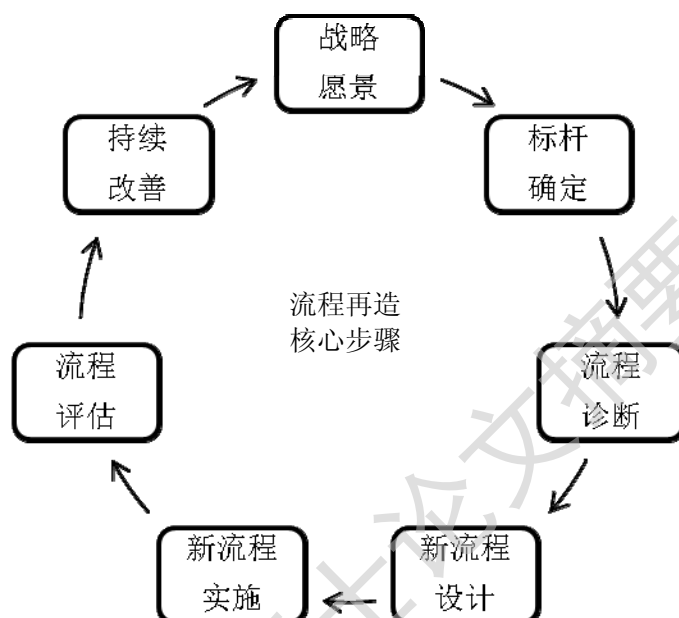


图 2-1：流程再造核心步骤

数据来源：水藏玺. 流程优化与再造实践·实务·实例 [M]. 北京：中国经济出版社

战略愿景：明确战略愿景，建立变革团队，发掘业务流程再造时机，选择再造核心流程。

标杆确定：确定标杆标准，量化、细化标杆标准。

流程诊断：调研需再造的流程，描述现有流程，识别关键流程，分析流程中存在的问题与原因。本文主要采用“鱼骨图”对流程中存在的问题原因进行分析，同时与 ASME 法相结合，判断流程中的增值与非增值活动，对与业务无关的非增值活动进行清除。

新流程设计：通过价值链分析法、ESIA 原则等定性和定量的分析，对核心业务流程进行清除、简化、整合和自动化等方面的设计，评估人力、物力等资源的结构与配置，系统化设计业务流程。

新流程实施：选定试点流程，配置业务流程再造团队成员与相关信息技术，对员工进行技能培训，改变工作习惯，配套体系设计。

流程评估：检验新流程运行状况，评估流程预期，发现实施问题与潜在风险，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库